



COPPEAD
UFRJ

**RELATÓRIO FINAL:
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS**

EDUCAÇÃO

**Joana Oscar
Leonardo Sampaio
Rodrigo Araujo Fontes
Ygor Lioi**

**Projeto Final e Plano de Ação desenvolvidos no âmbito
do programa Líderes Cariocas 2023.**

Rio de Janeiro

**Julho 2023****SUMÁRIO**

1.SUMÁRIO EXECUTIVO	3
1.1. PROBLEMA ANALISADO	3
1.2. A SOLUÇÃO PROPOSTA	3
1.3. O RESULTADO ESPERADO	4
2. RELATÓRIO	4
2.1 ANÁLISE DO PROBLEMA	4
2.2 MÉTODO	5
2.3. SOLUÇÃO PROPOSTA	9
2.4 BENEFÍCIOS ESPERADOS	10
2.5. PLANO DE AÇÃO	10
2.5.1. MATRIZ DE STAKE HOLDERS	11
2.5.2 FERRAMENTA 5W 2H	12
2.6. CONCLUSÃO	13
2.7. PRÓXIMOS PASSOS	13
ANEXOS	14



PARTE 1 – SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1. O problema analisado

O grupo é composto por 4 professores da Rede Pública Municipal de Ensino, ambos com experiência na gestão e/ou equipe pedagógica e que, hoje, atuam como técnicos indutores das ações institucionais no âmbito da Secretaria Municipal de Educação. O problema, inicialmente, nos direcionou para a nossa meta principal enquanto órgão: Como garantir aprendizagem a todos os alunos, alavancando resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica? Após uma tempestade de ideias, na qual pensamos a escola como *lócus*, passamos a elencar possíveis problemas do cotidiano que interferem diretamente em ações pedagógicas eficientes e eficazes. Chegamos, portanto, à figura do gestor, como o elemento chave para a gestão do espaço, dos recursos humanos e da garantia de práticas pedagógicas alinhadas às premissas e metas da Secretaria. O problema, dessa forma, configurou-se em: como a dinâmica institucional e administrativa tensiona a atuação do gestor de modo a influenciar e/ou pré-determinar a aprendizagem dos alunos? Este problema é extremamente relevante, haja vista que a estrutura organizacional, quando assoberbada, culmina em limitar as ações orgânicas e fundamentais para o desenvolvimento da aprendizagem e, conseqüente, sucesso dos nossos estudantes. O cerne desse problema merece toda a nossa atenção, pois como indutores das ações em níveis central e regional, somos nós quem demandamos diretamente esses atores - os gestores escolares - de certa forma produzindo um efeito colateral e danoso a nossa própria meta institucional. Cabe ressaltar, que o recorte do problema se alinha diretamente ao planejamento estratégico da Prefeitura, sobretudo à meta central Igualdade e Equidade, na sub metas MI1 Estar entre as sete capitais com melhor Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) nos anos iniciais e finais até 2024, MI2 Reduzir em 25% a desigualdade no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) entre escolas da rede municipal até 2024 e MI3 Aumentar em mais de 90% a proporção de estudantes alfabetizados até o final do 1º ano, garantindo que todos os estudantes estejam alfabetizados ao final do 2º ano, até 2024.



A Solução proposta

Mediante uma estratégia metodológica de escuta aos gestores, evidenciando as maiores problemáticas do cotidiano da gestão escolar, reenquadramos o problema em : como reduzir a sobrecarga de trabalho dos diretores escolares? O grupo pensou na construção de uma ferramenta digital que otimize o tempo de acesso às informações encomendadas pelos níveis central e regionais, cuja função é promover uma governança interna e combater ruído de comunicação, facilitar acesso às informações por todos os setores da SME e construir repertório processual de fácil acesso para equipe gestora.

O Resultado almejado

Acredita-se que, a partir da implementação do produto e acompanhamento sistemático, os diretores poderão reorganizar a rotina interna da escola, dedicando mais tempo ao acompanhamento das ações pedagógicas e maior empenho para a aprendizagem dos estudantes. É compromisso fundamental da Secretaria Municipal de Educação atuar para a garantia de acesso, permanência, aprendizagem, qualidade e sucesso na vida escolar de seus alunos, impactando as Comunidades Escolares e a Cidade. Nesse sentido, justifica-se a validade de implementar o projeto, contribuindo para uma mudança de cultura que é organizacional, institucional e atenta às novas tecnologias.

PARTE 2 – RELATÓRIO

2.1 Análise do Problema

Primeiramente, dedicamos esforços no levantamento de dados acerca do Problema, consultando as plataformas institucionais, dados estruturais, de matrículas de alunos e profissionais e de desempenho da aprendizagem. Em seguida, como técnicos no nível central trabalhando em 4 diferentes áreas, a saber: Subsecretaria de Ensino, Subsecretaria de articulação e integração em Rede, Coordenadoria de Gestão para Resultados de Aprendizagem, Coordenadoria de Inovação e Tecnologia; fizemos uma tempestade de ideias que elencasse os maiores problemas que interferem na aprendizagem dos alunos e, subsequente alcance de metas relativas aos seus desempenhos.



A Secretaria Municipal de Educação é popularmente conhecida como a maior rede pública de ensino da América Latina, ofertando da educação infantil ao ensino fundamental, incluindo a educação de jovens e adultos e a educação especial. Atualmente, configura-se em uma estrutura de 1549 unidades escolares, 17 Unidades de Extensão e 14 Bibliotecas Públicas Escolares, atendendo a um público de 670 mil alunos, com recursos humanos de 53 mil profissionais. No ranking do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), ocupamos a 12ª colocação nos anos iniciais, com nota padronizada 5,8; e a 8ª colocação nos anos finais, com a nota padronizada 4,9. Segundo esses dados, nossos estudantes, meninos e meninas, apresentam níveis inadequados de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, além de preocupante quadro de insucesso e evasão escolar. Ao aprofundarmos nosso olhar, revelam-se as profundas desigualdades vividas pela população carioca, sobretudo ao compararmos dados raça/cor, gênero, território, acesso aos bens educacionais e culturais.

Nesse panorama emergem as urgências de políticas públicas com vistas a igualdade e equidade como meta chave. Nesse âmbito, a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro apresenta um conjunto de 39 metas, 15 iniciativas e um Plano Orçamentário que prevê investimentos no valor de R\$ 3.418, 05 milhões no Plano Estratégico com vigência 2021-2024. Dessas metas, 12 correspondem diretamente à Secretaria Municipal de Educação, sendo as Metas MI1 Estar entre as sete capitais com melhor Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) nos anos iniciais e finais até 2024, MI2 Reduzir em 25% a desigualdade no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) entre escolas da rede municipal até 2024 e MI3 Aumentar em mais de 90% a proporção de estudantes alfabetizados até o final do 1º ano, garantindo que todos os estudantes estejam alfabetizados ao final do 2º ano, até 2024; principais para o desenvolvimento do nosso projeto. Destaca-se ainda que o projeto se articula aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, sobretudo a meta 4 relativa à Educação de Qualidade.

2.2 Método

Utilizamos uma breve pesquisa qualitativa que se utilizou de análise documental, questionário estruturado e entrevista semi-estruturada como estratégias metodológicas. A partir desse levantamento de dados, analisamos as seguintes fontes: plano estratégico da secretaria de educação, mapa desempenho, dados estatísticos e estruturais, análise de documentos da SME - orientações pedagógicas, de avaliação e monitoramento enviadas aos gestores, resultado do



questionário aplicado a 18 gestores (que atuam em diferentes segmentos - da EI a Educação de Jovens e Adultos) que evidenciou cerca de 15 maiores problemáticas que impactam no cotidiano da gestão:

1. Infrequência e desinteresse do aluno;
2. Excesso de eventos, projetos, falta de foco na escola;
3. Falta de professores;
4. Saúde emocional comprometida de alunos e professores;
5. Ausência de apoio familiar;
6. Falta de apoio para alunos incluídos;
7. Material de apoio insuficiente;
8. Defasagem na aprendizagem, especificamente na alfabetização;
9. Falta de alinhamento do escopo, formato e logística das formações;
10. Desconexão entre as avaliações, materiais pedagógicos e formação;
11. Planejamento de aula do professor descasado do currículo priorizado, da matriz curricular e dos resultados de aprendizagem;
12. Práticas pedagógicas desatualizadas, pouco atrativas, insuficientes e/ou ineficazes;
13. Falta de tempo e orientações para planejamento de aula;
14. Não há monitoramento da implementação do currículo;
15. Excesso de informações, planilhas, formulários e quadros enviados por diversos órgãos para a unidade escolar;

Nesse sentido, nossa pergunta inicial se traduziu em torno da aprendizagem dos nossos alunos, a saber: como a dinâmica institucional e administrativa tensiona a atuação do gestor de modo a influenciar e/ou pré-determinar a aprendizagem dos alunos? No entanto, o problema inicial, além de complexo, ainda estava extremamente amplo e com muitas variáveis. Nesse primeiro debate chegamos a pensar em três pilares: a aprendizagem do aluno, a falta de professores e o trabalho da gestão.

A partir desses dados, refinamos o problema, considerando o excesso de eventos, projetos, falta de foco na escola, somados ao excesso de planilhas, formulários e quadros enviados por diferentes setores. Delineou-se uma questão extremamente crítica: a governança, a comunicação e as demandas que os níveis centrais e regionais direcionam diretamente para as escolas, principalmente respondidas pelos gestores. Eis que emerge a figura do diretor como central. Dessa forma, construímos a entrevista semi-estruturada aplicada aos gestores dentro



da unidade escolar. Além de ratificar a questão da governança, da comunicação e das demandas, apresentaram-se algumas descobertas:

Segundo a Diretora C., *se não houvessem os problemas mencionados “Conseguiria dar mais atenção às questões pedagógicas levando a resultados melhores; implantar outras medidas como aprofundar o pré-técnico, teria mais pessoal pra fazer a organização reagrupamento de reforço e potencializaria o reforço.”*

Já a Diretora R. sinaliza que com menos tempo dedicado ao preenchimento de link e questões burocráticas, organizaria melhor a rotina interna da escola, da seguinte forma: *“Chegar e receber os alunos, profissionais no portão, atender aos pais, verificar as dependências da escola, conversar com os professores, ir às salas de aula. Com tudo resolvido, acompanhar mais o planejamento e fazer com o professor, ver as aulas, ver como está EF (Ensino Fundamental), ver como está o andamento das crianças, do reforço. Assim, eu foco no pedagógico, planejo, acompanho, fazendo feedback e revendo novas práticas, focando nos alunos mais fracos e reforço”*.

A diretora G., por sua vez, destaca a importância do tempo para estabelecer relações com os alunos e a comunidade escolar, ao mencionar que *“conhecer praticamente todos os alunos por nome. Ter contato nas salas, corredor, fazendo avisos. Isso impacta de forma positiva, pois o aluno se sente pertencente àquele lugar. Estar mais próximo é ter mais conhecimento sobre a realidade do estudante. E essa relação ajuda no aprendizado dos alunos”*. G. ainda acrescenta que gostaria de que esses problemas fossem resolvidos para que ela possa aprofundar as relações também com seus pares professores e profissionais.

O que esses recortes da pesquisa apontam em comum é um desejo latente desse gestor em estar menos absorvido pelas dinâmicas burocráticas e mais focado no trabalho pedagógico, tendo a premissa de que esse envolvimento direto da gestão impactará positivamente na aprendizagem dos alunos.

Questionamos, ainda, aos gestores o que eles entendem como “um dia de trabalho feliz” e obtivemos as seguintes respostas:



A diretora G. considera que *“são muitos dias!! A pureza das crianças diariamente. Uma professora que venha com o caderno de uma aluna que já identificou a palavra. A aluna que vem de uma família com muitas dificuldades de aprendizagem, mostrando o resultado do trabalho, mostrando as perspectivas para essa aluna e família”*.

A diretora N. enfatiza que dias felizes envolvem *“conseguir atender ao aluno, aos pais, fazer o administrativo e poder andar pela escola”*.

E o diretor V. ressalta *“o dia que consegue ver a demanda das escolas do dia e as planejadas e consegue minimamente organizar as demandas adm e pedagógicas sem interrupções ou sem demandas que não tem alcance para solução”*.

Nota-se que para os gestores as demandas pedagógicas e administrativas possuem profunda importância, mas que as administrativas acabam se sobrepondo às pedagógicas, revelando sentimentos de frustração em relação ao cumprimento de seus papéis como gestores de unidades escolares. Por isso, destacamos a fala cética do diretor B. ao afirmar que para ele um dia feliz é *“um dia em que todas as demandas da SME foram atendidas”*. Aqui, diferentemente das demais falas, o entrevistador captou o tom crítico relativo à quantidade de demandas enviadas à escola e as dificuldades que se interpõem no seu cumprimento. São demandas “infinitas”, pois às vezes as mesmas informações são pedidas por órgãos distintos e que não conversam entre si, gerando o sentimento de “retrabalho” constante.

Segundo a pesquisa, as ações que dão mais retrabalho são: frequência e conceito de alunos, resolução de imprevistos e urgências, cadastro dos alunos e quadro de vagas, prestação de contas, solicitações de gêneros alimentícios, envio de informações de recursos humanos, solicitação de obras e manutenções, abertura e resolução de chamados e solicitação de materiais.

Com base no cruzamento dessas informações construímos a nossa Persona, cujas características são: Cristina, 50 anos, casada, mãe, diretora, pedagoga, 30 anos de experiência, moradora da Zona Oeste, agitada. Destacamos essa característica da agitação, porque invariavelmente as diretoras escolares estão sempre em movimento dentro das escolas, para realizarem as múltiplas tarefas que envolvem a rotina escolar. Após realizarmos o Mapa de Empatia, colocando-nos no lugar dessa profissional, percebemos que a criação de uma estratégia e ferramenta que tornasse sua rotina menos caótica e mais fluida contribuiria em dois sentidos: o sentido da realização profissional, na qual haveria mais tempo para envolver-se no pedagógico - o objeto que move aprendizagem dos alunos, e o sentido do alcance de resultados,



à medida que o direcionamento do foco para aprendizagem com intencionalidade, planejamento, ferramentas e monitoramento certamente contribuirão para o desenvolvimento de práticas pedagógicas para alavancagem do desempenho dos alunos. Nota-se que as diretoras apontaram nas falas supracitadas o quanto elas gostariam de estar envolvidas em estratégias de reforço e recomposição de aprendizagem. Isso se dá pelo entendimento de que algumas dificuldades de aprendizagem podem ser superadas em estratégias que reúnem contato direto entre estudante e um mediador, em pequenos grupos criados a partir de mesmos níveis de aprendizagem. As diretoras colocam-se, dessa forma, em mais uma ação estratégica para garantia da equidade, por intermédio da superação das dificuldades dos alunos.

Nesse sentido, temos o nosso problema (re)enquadrado para: como reduzir a sobrecarga de trabalho dos diretores escolares?

2.3 Solução proposta

Surge como proposta a ideia de criar o aplicativo RADAR DO GESTOR. O aplicativo tem como objetivo principal ser uma ferramenta ágil de governança que reúna as informações principais emanadas pelas diferentes áreas da SME, agregue outros aplicativos já em uso, centralizando e criando notificações para rápida visualização, incida sobre estrutura organizacional e mudança de cultura institucional a partir de suporte tecnológico.

2.4 Benefícios esperados

Acredita-se que com a criação da ferramenta, a implementação, somada ao constante monitoramento e avaliação, irá otimizar o tempo do gestor, oportunizando a reorganização da rotina para dedicação do mesmo aos fins pedagógicos que incidem sobre aprendizagem e desempenho dos alunos, comprometidos com a igualdade e equidade de oportunidades educacionais.

O aplicativo funciona basicamente com três funções iniciais: um repositório de conteúdos administrativos (portarias, resoluções, documentos orientadores, circulares, entre outros documentos institucionais), repositório de aplicativos em uso (Rioeduca em casa, Escola Segura, SME avisos, Alerta Covid-19, GPágil, Calendário SME, Cardápio de Atividades, Formulários, entre outros) criando alertas e/ou notificações que já indiquem quando o gestor precisa acessar e instrumento de governança institucional, no qual centralizam-se as



informações, organiza-se uma agenda de envio por ordem de prioridade, agregam informações importantes já disponibilizadas pela unidade escolar para acesso dos setores administrativos regionais e central. Destaca-se como uma avanço no sentido de que otimiza tempo dos diretores, organiza as demandas e fluxos, além de evitar o retrabalho no preenchimento de informações.

Cria-se, portanto, um ecossistema no qual os gestores acessam o panorama da gestão em um único lugar, sem repetições e reenvios, com check-box imediato após a conclusão de tarefas, calendário integrado entre os diversos setores da secretaria, melhor organização da caixa de e-mail, além de um canal central e transversal de comunicação, evitando ruídos e perdas de informações fundamentais para o desenvolvimento da rotina do trabalho nas unidades escolares.

2.5 Plano de Ação

A ideia pode ser facilmente implementada uma vez que a SME já possui a Licença Microsoft PowerApps. O protótipo do aplicativo requer apenas o desenvolvimento por parte do setor de inovação e tecnologia e a alimentação, bem como monitoramento ficarão a cargo da Subsecretaria de Articulação e Integração em Rede, área justamente criada para realizar a governança entre o nível central, os níveis regionais e todos os demais equipamentos públicos pertencentes à Secretaria Municipal de Educação. Estima-se um custo inicial, de desenvolvimento e operacional, no valor de R\$ 100.000,00 (Cem mil reais).

Trata-se de uma inovação que pode ser incorporada por outros órgãos no âmbito da municipalidade e fora dele, como uma solução que aponta para experiência que integra novas metodologias e práticas de governança institucional.

2.5.1 Matriz de Stakeholders



COPPEAD
UFRJ

<p style="text-align: center;">Manter Satisfeito</p> <p style="text-align: center;">- Secretário de Educação</p>	<p style="text-align: center;">Administrar de perto</p> <p style="text-align: center;">- Subsecretário de Articulação e Integração da Rede</p> <p style="text-align: center;">-Subsecretário de Ensino</p> <p style="text-align: center;">-Subsecretário de Gestão</p>
<p style="text-align: center;">Monitorar</p> <p style="text-align: center;">- Gerentes do Nível Central</p> <p style="text-align: center;">- Gerentes das Coordenadorias Regionais</p>	<p style="text-align: center;">Manter informado</p> <p style="text-align: center;">- Coordenadores das Coordenadorias Regionais (CRE)</p> <p style="text-align: center;">- Diretores Escolares</p>

2.5.2 Ferramenta 5W2H

O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?



COPPEAD
UFRJ

Inovação tecnológica	Solução para integrar a comunicação e promover a governança	Na Secretaria Municipal de Educação, sobretudo diretamente nas mãos dos diretores das unidades escolares	Possibilidade de implementação imediata	Subsecretaria de Articulação e Integração em Rede	Aplicativo RADAR DO GESTOR	O custo estimado gira em torno de R\$ 100.000,00 (cem mil reais)
----------------------	---	--	---	---	----------------------------	--



//



2.6 Conclusão

Concluimos, portanto, evidenciando o problema enfrentado pelos gestores no tocante a sobrecarga de trabalho, principalmente com demandas de cunho administrativo com preenchimento de planilhas, formulários, matrizes, dentre outras informações demandadas nos níveis central e regionais que impactam diretamente na sua rotina, impedindo-os de direcionar tempo de qualidade e dedicar foco ao exercício de suas funções pedagógicas que envolvem estreita relação com a aprendizagem dos alunos, seus desempenhos e alcance de resultados educacionais. Com vistas a solucionar esse problema, criamos uma ferramenta tecnológica, intitulada RADAR DO GESTOR, como instrumento de governança, articulação e integração em Rede.

2.7 Próximos passos

Nossa equipe, ainda na fase do protótipo, reconheceu valor agregado à ferramenta e, imediatamente, submetemos a apreciação do Subsecretário da pasta responsável pela implementação, tendo um feedback positivo. Intencionamos, após a submissão para a banca, aprovação e indicativo de melhorias e adequações; submeter ao Secretário de Educação com vistas à efetiva implementação na crença de que se trata de uma iniciativa inovadora que contribui para a melhor oferta dos serviços prestados pela SME aos seus beneficiários diretos, entendendo-os como diretores, alunos e comunidade escolar; e indiretos como toda população da Cidade do Rio de Janeiro.



ANEXOS

ANEXO I - ENTREVISTA

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome:

Histórico Acadêmico:

Órgão de atuação:

UF:

Cargo/Função:

ENTREVISTA

- 1) Como se dá um dia em que você sai da escola feliz e com a sensação de dever cumprido?
- 2) Dê exemplos de dias como esse e o que ocorreu?
- 3) O que te ajuda a ter dias felizes cumprindo seus objetivos?
- 4) Quais são seus objetivos como diretor escolar?
- 5) Quais causas/fatores impedem/dificultam a qualidade do seu trabalho?
- 6) Dê exemplo, para cada causa/fator, de situações que impediram/dificultam seu trabalho.
- 7) O que poderia resolver ou mitigar essas causas?
- 8) Como seria sua rotina de trabalho (diária/semanal) se não houvesse as causas citadas?
- 9) Sua rotina de trabalho impacta na aprendizagem dos estudantes da escola? De que maneira?



COPPEAD
UFRJ

10) Se não existissem ou fossem mitigadas as causas/fatores que impedem/dificultam o trabalho da gestão escolar os indicadores de aprendizagem dos estudantes seriam superiores ao patamar que se encontra hoje?

ANEXO II - IMERSÃO



Escola Municipal Célia Maria de Oliveira Camargo



COPPEAD
UFRJ



Escola Municipal Raymundo Corrêa



COPPEAD
UFRJ



Escola Municipal Presidente Antônio Carlos



COPPEAD
UFRJ



Escola Municipal Apolônio de Carvalho

ANEXO III - PERSONA

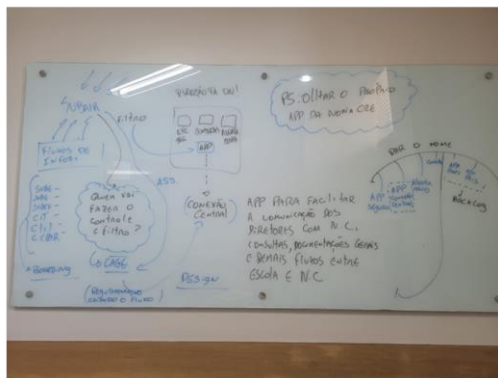


CRISTINA: 50 anos; Diretora Escolar IV; Casada; Mãe; Pedagoga; 30 anos de experiência; Moradora da Zona Oeste; Agitada.



COPPEAD
UFRJ

ANEXO IV - IDEACÃO



Imagens durante o período de ideação